

Ergebnisse der empirischen Studie 2013.

Kommunikation in Projekten

In Kooperation mit Cetacea
Communications und
der Gesellschaft für Projekt-
management e.V.



Key findings

- » Die Manager bewerten den Stellenwert der Projektkommunikation für die tatsächliche Umsetzung der Projektziele und somit den Projekterfolg als sehr hoch.
- » Projektkommunikation wird nicht professionell genug geplant und nicht systematisch genug durchgeführt.
- » Die Projektkommunikationsverantwortlichen im Unternehmen verfügen oft weder über ausreichende Business- noch Projektkommunikations-Kompetenz und -Erfahrung.
- » Projektkommunikation verfügt über keine ausreichend dedizierten Ressourcen an Personal, Zeit und Budget.

Inhalt

| | |
|---|----|
| Editorial | 3 |
| Initiator der Studie | 4 |
| Das Studien-Setup | 6 |
| Management Summary | 7 |
| Kernergebnisse der Studie: | |
| Stellenwert der Kommunikation und ihre Aufgaben | 8 |
| Professionalität der Kommunikation | 14 |
| Erfahrungen und Kompetenz der Beteiligten | 27 |
| Atreus Interim Management | 32 |



Liebe Geschäftspartner,

mit der steigenden Zahl von Projekten in Unternehmen wächst auch die Bedeutung des Projektmanagements für den Unternehmenserfolg. Deshalb ist es so wichtig, nicht nur die richtigen Personen mit der Leitung von Projekten zu betrauen – Manager mit fachlicher Kompetenz und Führungsqualitäten – sondern ihnen auch die Ressourcen zur Verfügung zu stellen, die sie für ihre Aufgabe benötigen.

Doch hier gibt es Nachholbedarf: Projektmanager wünschen sich mehr Zeit, Budget und professionelle Unterstützung in der Kommunikation in und von Projekten. Dies ist ein Ergebnis der vorliegenden Studie, die Atreus in Kooperation mit der Kommunikationsberatung Cetacea und der Deutschen Gesellschaft für Projektmanagement erstellt hat. Mit einer Beteiligung von rund 800 langjährig erfahrenen Projektmanagern bietet die Studie eine umfassende Bestandsaufnahme zu Stellenwert und Praxis der Projektkommunikation, ihren Aufgaben, Mitteln und Mängeln.

Die Studie bestätigt dabei auch, was für Atreus und seine Executives schon immer die Regel war: Kommunikationsfähigkeit ist eine entscheidende persönliche Qualifikation jedes erfolgreichen Projektleiters. Die Berücksichtigung des soften Faktors „Kommunikation“ ist für Atreus Manager im Mandat daher eine Selbstverständlichkeit. Ich würde mich freuen, wenn diese Studie dazu beiträgt, mehr Aufmerksamkeit auf professionelle Kommunikation zu lenken, an der sich sehr häufig das Gelingen oder Scheitern eines Projektes entscheidet.

Wir bedanken uns bei Cetacea Communications für die Zusammenarbeit und die Durchführung der Studie und wünschen allen viel Spaß beim Lesen!

Ihr Rainer Nagel
Managing Partner Atreus Interim Management

Initiator der Studie

Cetacea Communications

Cetacea ist eine strategische Kommunikationsberatung für Unternehmen in besonders herausfordernden Situationen. Unser Leistungsspektrum umfasst alle Bereiche der integrierten internen und externen Kommunikation. Zu den Schwerpunkten zählen Projekte aus dem Bereich Change, Transformation, Rebranding, Merger & Acquisitions, Restrukturierung und IT-Projekte. Cetacea ist damit eine der wenigen auf Sondersituationen spezialisierten Beratungen Deutschlands.

Gerade in Sondersituationen gilt es, die unternehmerischen Risiken auch durch Kommunikation zu managen: Kommunikation muss von den Geschäftszielen und Prozessen des Kunden geleitet sein. So kann sie dazu beitragen, diese Risiken erheblich zu reduzieren. Und ist ein erfolgskritischer, oftmals überlebensnotwendiger Faktor.

Ein Team mit 15 Mitarbeitern aus den Bereichen Betriebswirtschaft, Journalismus, Projektmanagement und Beratung unterstützt operativ und berät strategisch und bei Aufgaben von Strategie und Konzeption bis hin zur Umsetzung der einzelnen Maßnahmen. Das Team hat Erfahrung mit allen Medienformen und Zielgruppen und ist flexibel in den Modellen der Kooperation (Projektarbeit, Standardaufgaben der Kommunikation, Coaching und Beratung, Vor-Ort-Einsatz oder Interim-Unterstützung). Cetacea hat mehr als 50 Kundenreferenzen – durch Projekte für internationale Konzerne ebenso wie für Mittelstandsunternehmen. Die Kommunikationsberatung kann umfassende Branchenerfahrung vorweisen, z.B. durch Projekte in IT- und Telekommunikationsunternehmen, in der Investitionsgüter- und Zulieferindustrie, in der Personalwirtschaft und im Public Sector.



Partner der Studie

Atreus Interim Management GmbH (Partner)

Die Atreus GmbH ist der Marktführer für Interim Management-Lösungen in Deutschland und einer der größten Anbieter in Europa. Das Unternehmen zeichnet sich durch einen hohen Qualitätsanspruch an seine Executives aus und lässt sich – wann immer sinnvoll machbar – am messbaren Mandatserfolg vergüten. Während des Einsatzes ihrer Interim Executives übernehmen die Atreus Partner die Qualitätssicherung und immer häufiger auch eine steuernde Rolle, z.B. als Mitglied in Lenkungsausschüssen.



GPM Deutsche Gesellschaft für Projektmanagement e.V. (Partner)

Die GPM ist der führende Fachverband für Projektmanagement in Deutschland. Mit derzeit über 5.900 Mitgliedern und 300 Firmenmitgliedern aus allen Bereichen der Wirtschaft, der Hochschulen und der öffentlichen Institutionen bildet die GPM das größte Netzwerk von Projektmanagement-Experten auf dem europäischen Kontinent. Das primäre Ziel der 1979 gegründeten GPM ist es, die Anwendung von Projektmanagement in Deutschland zu fördern, weiter zu entwickeln, zu systematisieren, zu standardisieren und weiter zu verbreiten. Mehr dazu unter www.gpm-ipma.de



Das Studien-Setup

Eine empirische Studie von



in Kooperation mit



Rückfragen zur Atreus-Studie?

► studie@atreus.de

Stichprobe 754 Manager in ihrer zentralen Funktion als Projektleiter. Quelle: die großen Kompetenznetzwerke von Projektmanagement-Experten der Atreus GmbH und der GPM Deutschen Gesellschaft für Projektmanagement e.V.

Untersuchungsbereiche

- Stellenwert der Kommunikation und ihre Aufgaben
Einschätzung der Projektkommunikation als Erfolgsfaktor, Stellenwert der Kommunikation in verschiedenen Projektarten, Hauptaufgaben der Projektkommunikation
- Professionalität der Kommunikation
Relevanz und Nutzung verschiedener Kommunikationsformate, Relevanz und Implementierung der Kommunikation in verschiedenen Projektphasen, Herausforderungen der Kommunikation
- Ressourcenverfügbarkeit und Verantwortung für das Thema
Verantwortung für Projektkommunikation, Einbindung interner und externer Kommunikatoren, Ressourcenverfügbarkeit (Personal, Zeit, Budget)
- Erfahrung und Kompetenz der Beteiligten
Business- und (Projekt-)Kommunikationserfahrung und -kompetenz der in Projekten involvierten Kommunikationsverantwortlichen und Manager
- Stimmen von Projektmanagern zur Projektkommunikation
Wichtige Aspekte der Projektkommunikation aus Sicht der Teilnehmer

Methodik Onlinebefragung
Erhebungszeitraum: September bis November 2012

Untersuchungszeitraum September bis November 2012

Management Summary

► **Stellenwert der Kommunikation**

Der Stellenwert der Projektkommunikation für die tatsächliche Umsetzung der Projektziele und somit den Projekterfolg wird von den Managern als sehr hoch bewertet.

► **Professionalität der Kommunikation**

Projektkommunikation wird nicht professionell genug geplant und nicht systematisch genug durchgeführt. Obwohl z.B. persönliche Meetings als relevantestes Kommunikationsformat genannt werden, ist die E-Mail der am meisten genutzte Kanal der Projektkommunikation.

► **Ressourcenverfügbarkeit und Verantwortung für das Thema**

Projektkommunikation verfügt über keine ausreichend dedizierten Ressourcen an Personal, Zeit und Budget.

Projektkommunikation wird selten von Kommunikationsprofis unterstützt und erfolgt meist ad hoc durch die Projektverantwortlichen bzw. Führungskräfte.

Die Einbindung von externen / internen Kommunikationsprofis erfolgt meist nur, wenn Projekt oder Unternehmen eine kritische Größe überschreiten.

► **Erfahrung und Kompetenz der Beteiligten**

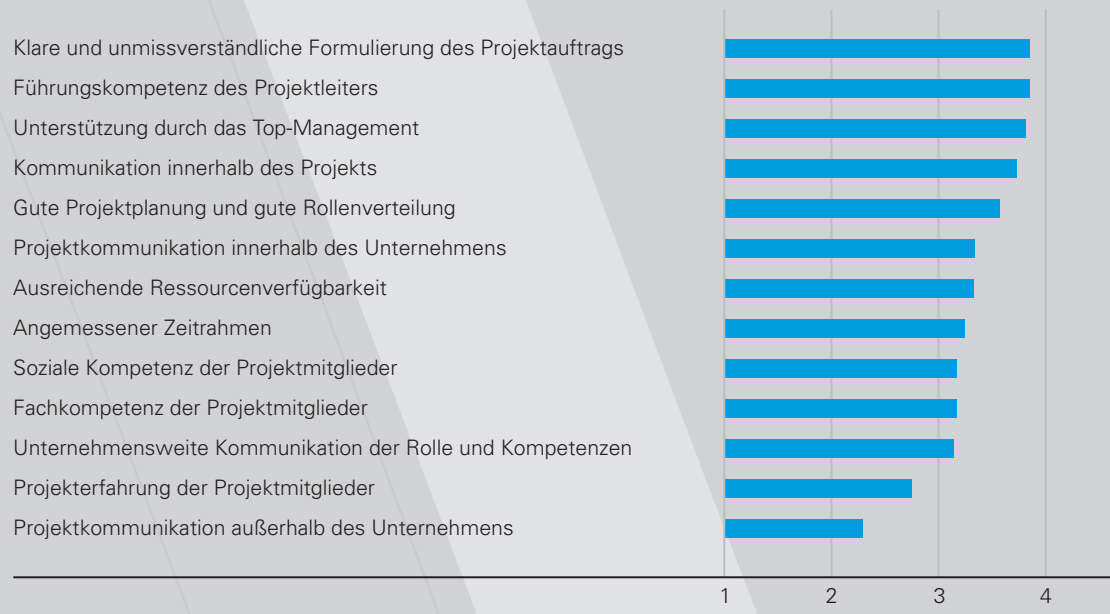
Die Projektkommunikationsverantwortlichen im Unternehmen verfügen oft weder über ausreichende Business- noch Projektkommunikationskompetenz und -erfahrung.

Den in Projekten involvierten Managern fehlt es häufig an ausreichender kommunikativer Kompetenz und Erfahrung.

*Stellenwert der Kommunikation
und ihre Aufgaben*

Kritische Erfolgsfaktoren der Projektarbeit

Kritische Erfolgsfaktoren von Projekten sind ...



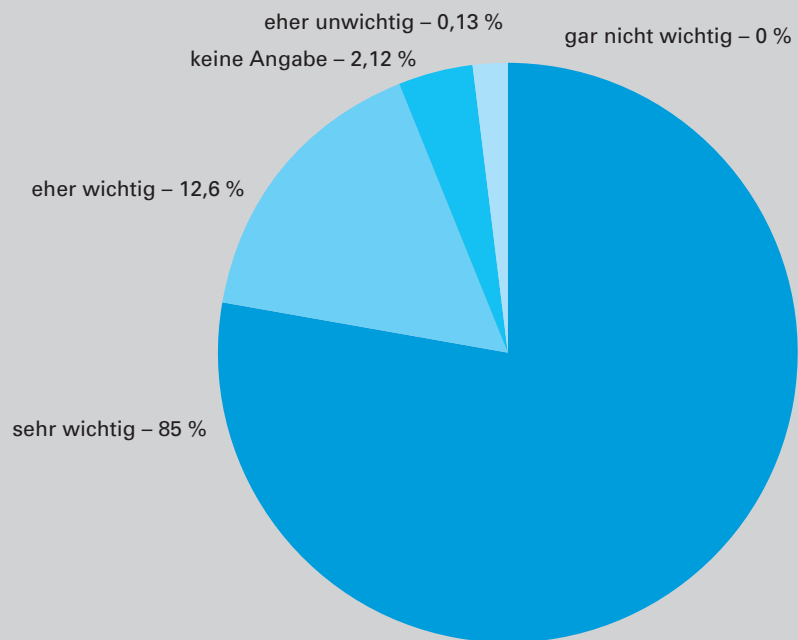
„Bitte bewerten Sie, wie wichtig für Sie die folgenden kritischen Erfolgsfaktoren eines Projekts sind.“
 1 = gar nicht wichtig, 2 = zum Teil wichtig, 3 = eher wichtig, 4 = sehr wichtig.
 Antworten als Mittelwert. n=754

Klare Formulierung des Projektauftrags und Führungskompetenzen sind besonders erfolgskritisch

- ▶ Als „sehr wichtig“ für den Projekterfolg stufen die Projektmanager eine klare Formulierung des Projektauftrags, Führungskompetenzen des Projektleiters, Unterstützung durch das Top-Management, projektinterne Kommunikation und natürlich auch eine gute Projektplanung ein.
- ▶ Dagegen gelten die Projekterfahrung der Projektmitglieder und Projektkommunikation außerhalb des Unternehmens als nur zum Teil erfolgskritische Faktoren.

Relevanz von Kommunikation in Projekten

Wie wichtig ist Kommunikation in Projekten?



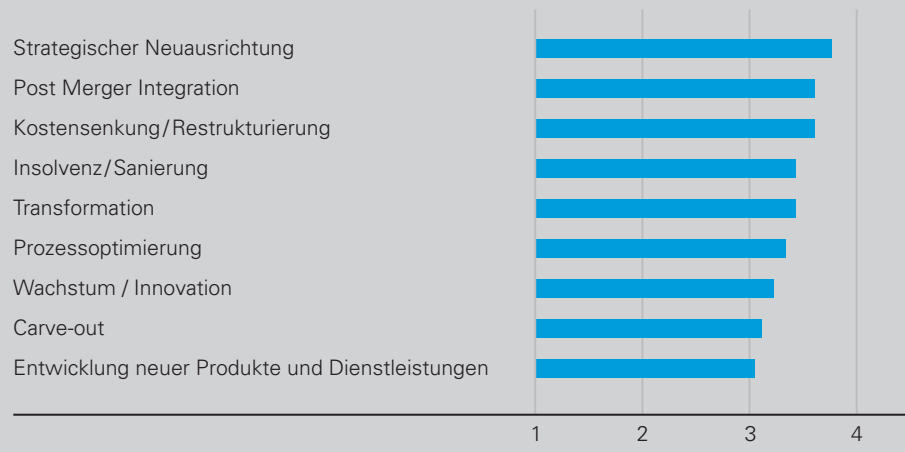
„Bitte bewerten Sie, wie wichtig aus Ihrer Sicht Kommunikation in Projekten ist.“
Sehr wichtig, eher wichtig, eher unwichtig, gar nicht wichtig, keine Angabe.
Antworten als Mittelwert. n=754

Einigkeit über die Bedeutung

- ▶ 85 Prozent der Projektmanager bewerten Kommunikation als „sehr wichtig“.
- ▶ Keiner der 754 Teilnehmer betrachtet Kommunikation als „gar nicht wichtig“.

Wann ist Kommunikation besonders erfolgskritisch?

Kommunikation ist besonders erfolgskritisch bei ...



„Bitte bewerten Sie, bei welchen der folgenden Projekte Kommunikation besonders erfolgskritisch ist.“
 1 = gar nicht erfolgskritisch, 2 = zum Teil erfolgskritisch, 3 = eher erfolgskritisch, 4 = sehr erfolgskritisch;
 Antworten als Mittelwert; n=754

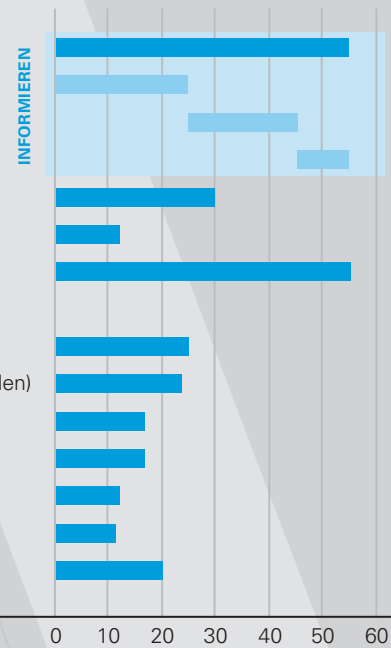
Kommunikation wird bei allen Projekttypen durchwegs als erfolgskritisch bewertet

- ▶ Als besonders erfolgskritisch gesehen wird Kommunikation bei strategischen Neuausrichtungen, Post Merger Integrations und Restrukturierungsprojekten.

Hauptaufgaben der Projektkommunikation

Hauptaufgaben der Projektkommunikation sind ...

- Informieren über Projektinhalte
 - Inhalt: aktueller Projektstatus, Fortschritt und Erfolge
 - Inhalt: Projektziele
 - Inhalt: Aufgaben/Rollen/Verantwortlichkeiten
- Zielgruppengerechtes Informieren (u.a. aller Betroffenen und Beteiligten)
- Zeitgerechtes Informieren
- Einbinden und Motivieren der Mitarbeiter/Erzeugen von Commitment, Vertrauen und Akzeptanz
- Problemlösung und Konfliktmanagement
- Schaffen von Klarheit und Verständnis (v.a. bezüglich Projektzielen, Aufgaben und Rollen)
- Projektkoordination/-monitoring und Controlling
- Schaffen von Transparenz und Offenheit
- Alignment aller Beteiligten bzw. Schaffen von Konsens innerhalb des Projektteams
- Führung
- Sonstige



Die Projektmanager sehen eine Vielfalt an Aufgaben für die Kommunikation. Am häufigsten genannt werden die beiden Dimensionen Informieren und Motivieren.

„Was sind für Sie Hauptaufgaben der Projektkommunikation?“ Offene Frage.
Mehrfachnennungen möglich. Antworten in Prozent. n= 560.

7 Fakten zu den Hauptaufgaben der Projektkommunikation

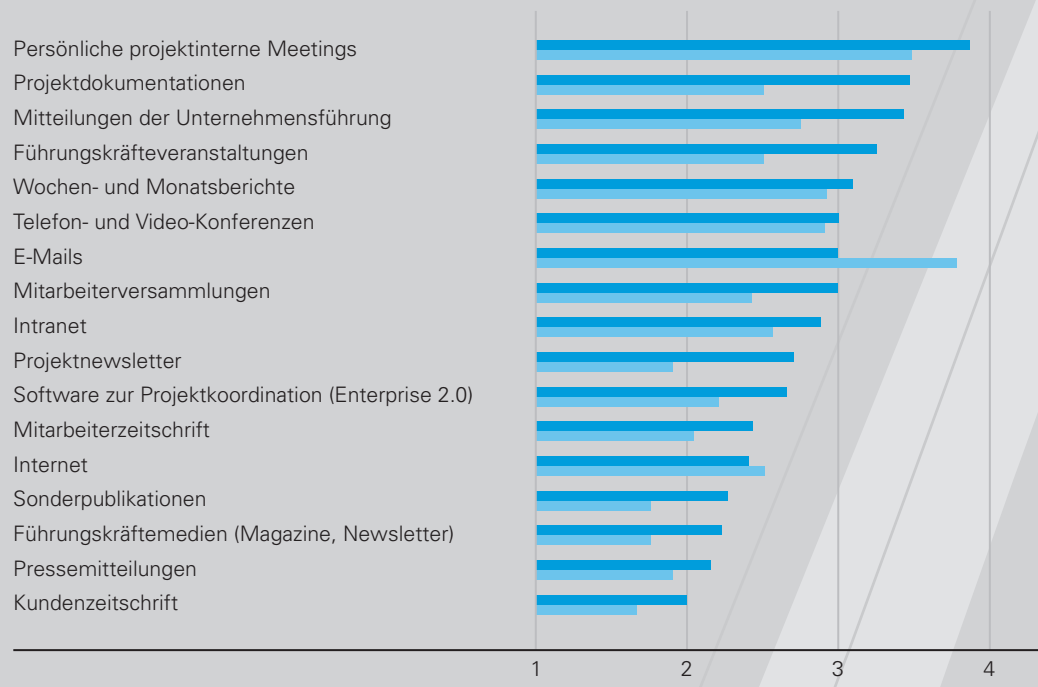
- 1 „Informieren, informieren, informieren“ ist das Credo der Projektleiter. Diese Aufgabe wurde am häufigsten genannt. Rund 30 % der Nennungen entfallen auf zielgruppengerechtes Informieren. Die Hälfte davon betont explizit das Informieren aller Betroffenen und Beteiligten (nicht nur eines bestimmten Projektteilnehmerkreises).
- 2 Eine Hauptaufgabe der Kommunikation ist es, über projektrelevante Inhalte zu sprechen, insbesondere über:
 - Projektziele (20 %)
 - aktuellen Projektstand (12,5 %)
 - Fortschritte und Erfolge (12,5 %)
 - Aufgaben/Rollen/Verantwortlichkeiten im Projekt (10 %).
- 3 Auch zeitgerechtes Informieren gehört laut den Befragten zu den wichtigen Aufgaben (12 % der Nennungen) – mit Fokus auf Aktualität und Regelmäßigkeit der Kommunikation.
- 4 23 % der Projektmanager sehen als Hauptaufgabe der Projektkommunikation das Schaffen von Klarheit, v.a. bezüglich der Ziele des Projekts sowie Aufgaben und Rollen der Beteiligten.*
- 5 Über die Hälfte der Befragten (56 %) nennen das Mitnehmen und Motivieren von Mitarbeitern als Hauptaufgabe, darunter im Einzelnen:
 - Einbinden der Beteiligten im Projekt (16 %)
 - Erzeugen von Commitment, Akzeptanz und Vertrauen bei den Beteiligten (26 %)
 - Motivation (zielgruppenspezifisch, d.h. Projektteams, Mitarbeiter, Geschäftsleitung etc.) (14 %)
 - Wiederholt fällt der Begriff „Projektmarketing“.
- 6 25 % der Projektmanager sehen Problemlösung und Konfliktmanagement als Hauptaufgabe der Projektkommunikation. Hierunter fällt auch intrapersonales Konfliktmanagement.
- 7 12 % der Projektmanager sehen als wichtige Aufgabe das Alignment der Beteiligten bzw. die Schaffung von Konsens im Sinne eines einheitlichen Wissens- /Kenntnisstandes – sowohl innerhalb der Projektteams als auch für alle Beteiligten.

* Die Manager unterscheiden – bewusst oder unbewusst? – zwischen „Klarheit schaffen“ und bloßem „Informieren“. Ihnen scheint bewusst zu sein, dass mit Information allein das Verständnis i.S. von „Klarheit schaffen“ noch nicht gegeben ist.

Professionalität der Kommunikation

Relevanz und Nutzung der Projektkommunikationsformate

Relevanz der Kommunikationsformate und deren tatsächliche Nutzung



„Bitte bewerten Sie, wie wichtig die folgenden Formate der Projektkommunikation aus Ihrer Sicht sind.“

- 1 = gar nicht wichtig
- 2 = zum Teil wichtig
- 3 = eher wichtig
- 4 = sehr wichtig

Antworten als Mittelwert
n=754

„Welche der folgenden Formate der Projektkommunikation werden tatsächlich genutzt?“

- 1 = gar nicht genutzt
- 2 = zum Teil genutzt
- 3 = oft genutzt
- 4 = immer genutzt

Antworten als Mittelwert
n=754

■ Relevanz
■ Nutzung

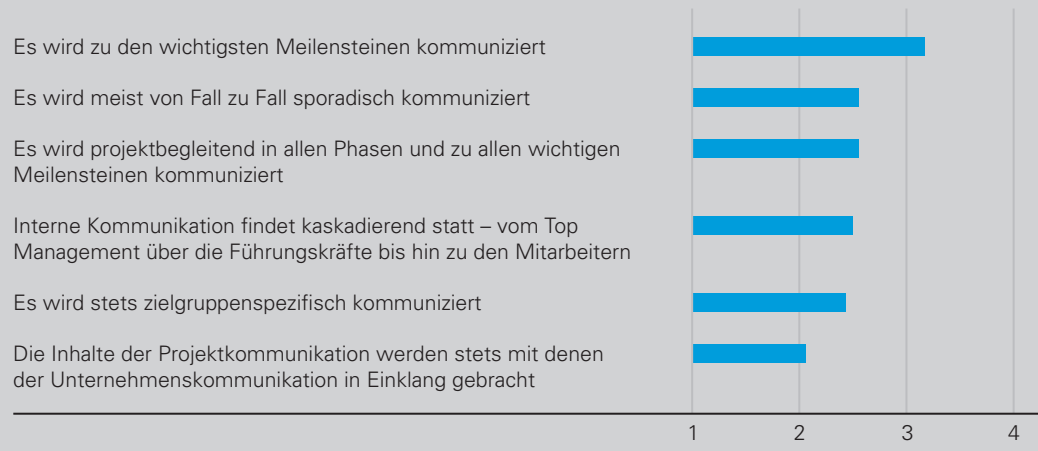
Relevanz und Nutzung der Projektkommunikationsformate

Obwohl persönliche Meetings als relevantestes Kommunikationsformat genannt werden, ist die E-Mail der am meisten genutzte Kanal der Projektkommunikation

- ▶ Persönlichen projektinternen Meetings, Projektdokumentationen und Mitteilungen der Unternehmensführung kommt aus Sicht der Manager ein besonders hoher Stellenwert zu.
- ▶ Die Projektmanager sind sich einig: die E-Mail wird von 72 % der Manager „immer“ bzw. von 23 % „oft“ genutzt – und das, obwohl sie bei der Bewertung der Relevanz nur einen der mittleren Ränge belegt.
- ▶ Führungskräfte- und Mitarbeiterveranstaltungen werden weit weniger oft durchgeführt, als es ihre hohe Relevanz vermuten ließe.
- ▶ Führungskräftemedien und extern gerichtete Medien wie Pressemitteilungen und Kundenzeitschriften halten die Manager hingegen für weniger relevant. Sie werden in der Projektarbeit auch kaum genutzt.

Modus der Kommunikation

Wie Projektkommunikation umgesetzt wird



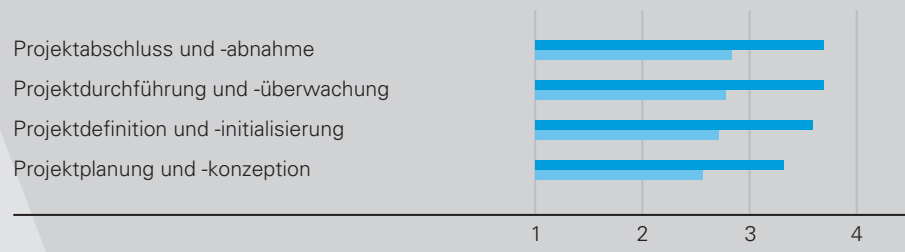
„Bitte bewerten Sie folgende Aussagen zur Umsetzung der Projektkommunikation“
 1 = trifft gar nicht zu, 2 = trifft zum Teil zu, 3 = trifft eher zu, 4 = trifft voll zu
 Antworten als Mittelwert. n=754

Meilensteinkommunikation im Vordergrund

- ▶ Den größten Zuspruch (82 % der Manager) findet die Aussage, dass Kommunikation zu den wichtigsten Meilensteinen stattfindet.
- ▶ Meist wird von Fall zu Fall nur sporadisch kommuniziert und projektbegleitend in allen Phasen und zu allen wichtigen Meilensteinen.
- ▶ Zielgruppenspezifische Kommunikation wird eher selten umgesetzt.
- ▶ Ein Abgleichen der Inhalte der Projektkommunikation mit denen der Unternehmenskommunikation findet nur selten statt.

Anwendung der Kommunikation in einzelnen Projektphasen

In welchen Phasen Projektkommunikation besonders relevant ist und wann sie auch tatsächlich umgesetzt wird



„Wie wichtig ist Ihrer Meinung nach Projektkommunikation in folgenden Phasen?“

- 1 = gar nicht wichtig
- 2 = zum Teil wichtig
- 3 = oft wichtig
- 4 = sehr wichtig

bzw. „In welchen der folgenden Phasen findet Projektkommunikation tatsächlich Anwendung?“

- 1 = gar nicht
- 2 = zum Teil
- 3 = oft
- 4 = immer

Antworten als Mittelwert
n=754

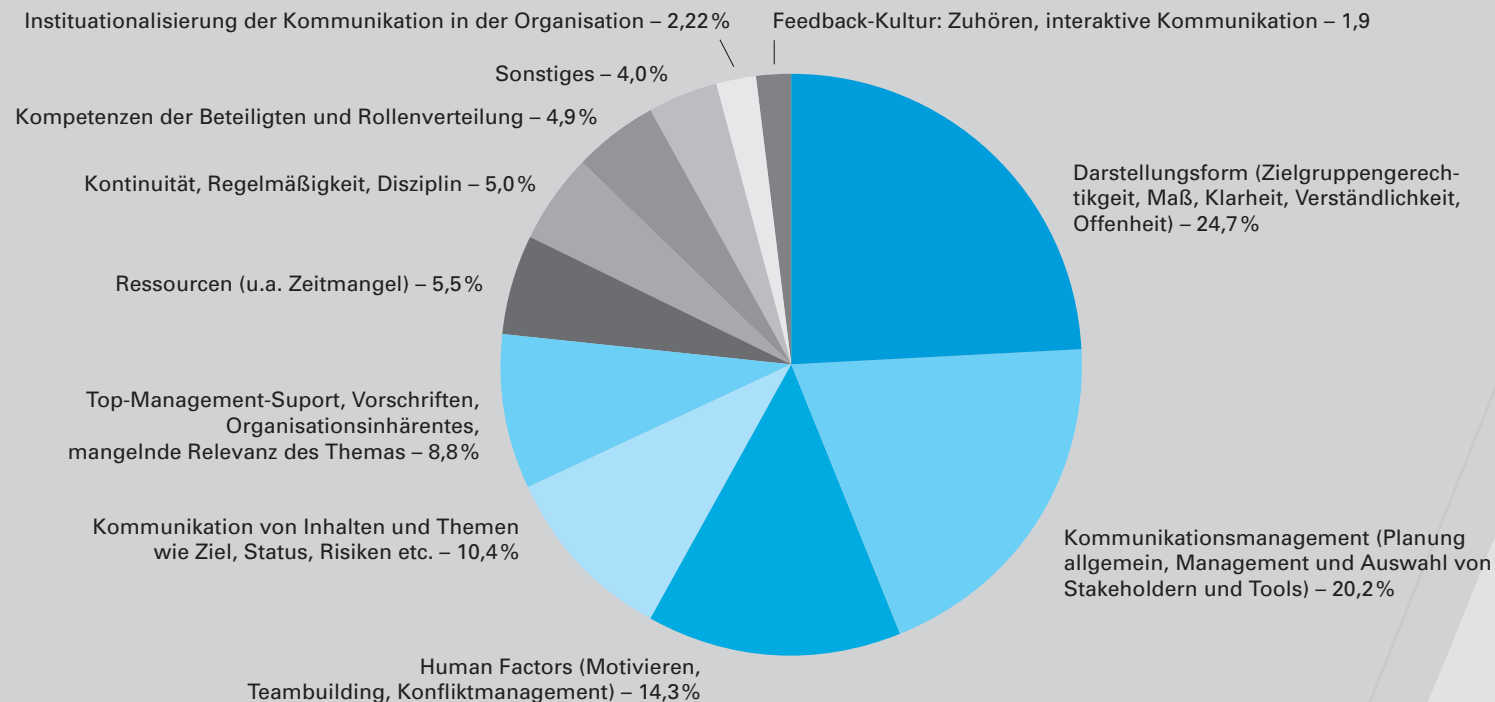
■ Relevanz
■ Umsetzung

Obwohl der Kommunikation in allen Phasen ein hoher Stellenwert zugesprochen wird, findet ihre Umsetzung nur teilweise statt

- ▶ Für alle Projektphasen stufen die Projektmanager Kommunikation überwiegend als „eher“ bzw. „sehr wichtig“ ein, besonders jedoch in den Phasen Projektdurchführung und Projektabschluss.
- ▶ Tatsächlich umgesetzt wird Projektkommunikation im Widerspruch dazu in allen Projektphasen nur „oft“ bzw. nur „zum Teil“.
- ▶ In den Phasen Projektdurchführung und Projektabschluss findet Projektkommunikation am häufigsten statt.

Herausforderungen der Projektkommunikation – Überblick

Kommunikationsmanagement und Darstellungsmodus als größte Herausforderungen



„Was sind Ihrer Meinung nach die größten Herausforderungen bei der Projektkommunikation?“

Offene Frage. Mehrfachnennungen möglich. Antworten in Prozent.
n= 1170 Nennungen

Herausforderungen der Projektkommunikation im Einzelnen

Klarheit, Verständlichkeit, Transparenz, das richtige Maß

- ▶ Ein knappes Viertel der Projektmanager nennt als größte Challenge die klare, präzise, verständliche Darstellung der Kommunikationsinhalte.
- ▶ Transparenz und Offenheit in der Kommunikation, Ehrlichkeit und Glaubwürdigkeit stellen ebenfalls eine Herausforderung dar.
- ▶ Auch die zielgruppengerechte Kommunikation wird sehr häufig explizit aufgeführt.
- ▶ Auch die Kommunikation auf der emotionalen, nicht nur auf der rein sachlichen Ebene spielt eine Rolle – das Treffen des „richtigen Tons“.
- ▶ Als große Herausforderung erleben die Projektmanager auch die Balance zwischen ausreichender Information einerseits und „Information Overload“ andererseits bzw. die Trennung zwischen relevant/wichtig und irrelevant/unwichtig.

Kommunikationsmanagement: Stakeholder, Kanäle, Timing, Controlling

- ▶ Die Kommunikationsplanung generell („Wer wird wann wie informiert?“) sieht ein Fünftel der Manager als klare Herausforderung.
- ▶ Besonders betont werden sowohl die Auswahl der richtigen Stakeholder als auch die Auswahl und richtige Nutzung von Kanälen und Tools. Auch eine saubere Projektdokumentation wird wiederholt genannt.
- ▶ Ebenso werden Timing (Aktualität der Kommunikation, Wahl des richtigen Zeitpunkts) und Terminmanagement als Herausforderung wahrgenommen.
- ▶ Auch die Messbarkeit der Erfolge und die Definition von Key Performance Indicators (KPIs) bewerten die Manager als klare Herausforderung.

Herausforderungen der Projektkommunikation im Einzelnen

Human Factors – die „weiche Seite“ des Projekterfolgs

- ▶ Zahlreiche Manager nennen Faktoren auf der Ebene des Individuums bzw. auf der Ebene von Teams als Herausforderung. Der Großteil der Nennungen (67 %) betrifft das Einbinden und Motivieren der Mitarbeiter.
- ▶ 17 % der Nennungen in dieser Dimension betreffen den Abbau von Ängsten bei der Belegschaft und 15 % den Aufbau von Akzeptanz.
- ▶ Mit 13 % fällt das Thema „Politik“ bzw. „Hidden Agendas“ interner Stakeholder ins Gewicht.
- ▶ Aber auch Konfliktmanagement, Teambuilding und die Berücksichtigung interkultureller Aspekte werden als Challenge der Projektkommunikation gewertet.

Kommunikation von Projekthinhalten: Ziel, Abweichungen, Story und Status

- ▶ Am häufigsten genannt in dieser Dimension (37 %) wird die Definition und Kommunikation von klaren Projektzielen.
- ▶ Eine ebenfalls wichtige Challenge ist die klare Kommunikation von Planabweichungen, kritischen Situationen, Risiken und Learnings aus Misserfolgen.
- ▶ Doch auch die Argumentation für den Projektnutzen bzw. die Kommunikation der „Projektstory“ sieht ein großer Teil der Projektmanager (22 %) als Herausforderung an.
- ▶ Ebenfalls häufig genannt wird die Kommunikation von Meilensteinen und aktuellem Status.

Support des Top Managements und Kommunikationsregeln

- ▶ Das Handling von Schnittstellen und Abstimmungsprozessen innerhalb des Unternehmens gilt als Herausforderung für die Projektmanager; ebenso die effektive Einbindung des Top-Managements als Kommunikatoren, also deren „Buy-in“.
- ▶ Weiter nannten die Befragten klare Vorgaben und Kommunikationsregeln innerhalb dieser Dimension und ein stärkeres Bewusstsein für die Wichtigkeit von Projektkommunikation innerhalb der Organisation.

Herausforderungen der Projektkommunikation im Einzelnen

Ressourcenmangel auf allen Ebenen

- ▶ Die meisten Nennungen (knapp 70 %) entfallen innerhalb dieser Kategorie auf Zeitmangel; weitere auf die Allokation von Ressourcen allgemein sowie insbesondere Budget und notwendiges Personal.

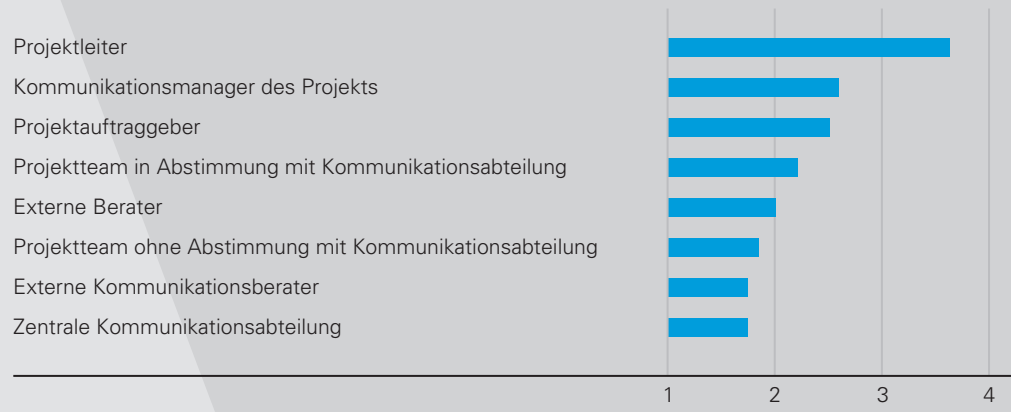
Weitere Nennungen:

- ▶ Regelmäßigkeit, Kontinuität und Disziplin
- ▶ Rollenverteilung und Kompetenz der Projektbeteiligten (v.a. Kommunikationskompetenz und soziale Kompetenz/Einfühlungsvermögen)
- ▶ Institutionalisierung der Kommunikation in der Organisation: Schaffung einer kommunikativen Infrastruktur (inkl. Kommunikationskaskaden) und Standardisierung der Projektkommunikation
- ▶ Feedback-Kultur: Zuhören und interaktive Kommunikation, Aufsetzen von Feedback-Kanälen

*Ressourcenverfügbarkeit
und Verantwortung für das Thema*

Verantwortung für Projektkommunikation

Wer das Thema Kommunikation im Projekt verantwortet



„Wer verantwortet im Projekt das Thema Kommunikation?“
 1 = trifft gar nicht zu, 2 = trifft zum Teil zu, 3 = trifft eher zu, 4 = trifft voll zu
 Antworten als Mittelwert; n=754

Projektleiter als Hauptkommunikatoren

- ▶ Mit Abstand am häufigsten verantwortet der Projektleiter selbst die Kommunikation im Projekt: 91 % der Manager stimmen dieser Aussage „voll“ bzw. „eher“ zu.
- ▶ Weniger häufig übernehmen Kommunikationsmanager des Projekts oder der Projektauftraggeber die Rolle des Kommunikationsverantwortlichen.
- ▶ Experten auf dem Gebiet der Kommunikation, wie externe Kommunikationsberater oder die zentrale Kommunikationsabteilung, verantworten die Kommunikation dagegen eher selten.

Einbindung interner Kommunikatoren

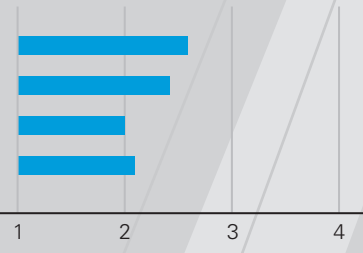
Einbindung interner Kommunikatoren

Wenn das Projekt eine kritische Größe überschreitet

Wenn das Unternehmen eine kritische Größe überschreitet

Jedes Mal, wenn ein Projekt stattfindet

Sie werden gar nicht eingebunden



„Wann werden interne Kommunikatoren in Projekte eingebunden?“

1 = trifft gar nicht zu, 2 = trifft zum Teil zu, 3 = trifft eher zu, 4 = trifft voll zu

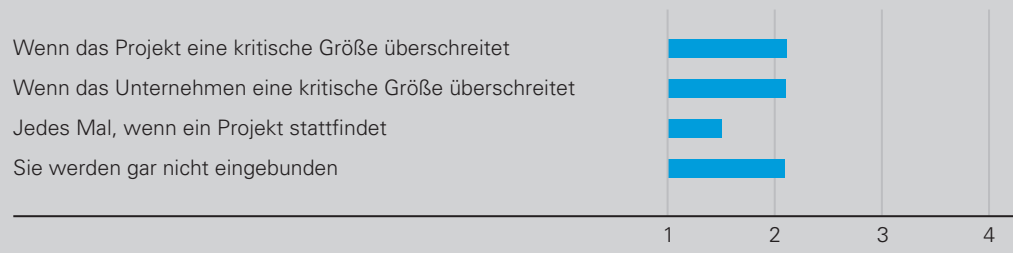
Antworten als Mittelwert; n=754

Projekt- oder Unternehmensgröße sind die kritischen Faktoren für die Einbindung interner Kommunikatoren

- ▶ Am häufigsten werden interne Kommunikatoren eingebunden, wenn das Projekt oder das Unternehmen eine kritische Größe überschreiten.
- ▶ In 72 % der Fälle werden interne Kommunikatoren gar nicht oder nur teilweise eingebunden, wenn ein Projekt stattfindet.
- ▶ Die befragten Projektmanager geben an, dass interne Kommunikatoren generell nur zögerlich in Projekte eingebunden werden. Es kommt häufiger vor, dass interne Kommunikatoren gar nicht eingebunden werden, als dass sie jedes Mal, wenn ein Projekt stattfindet, eingebunden werden.

Einbindung externer Kommunikationsberater

Einbindung externer Kommunikationsberater



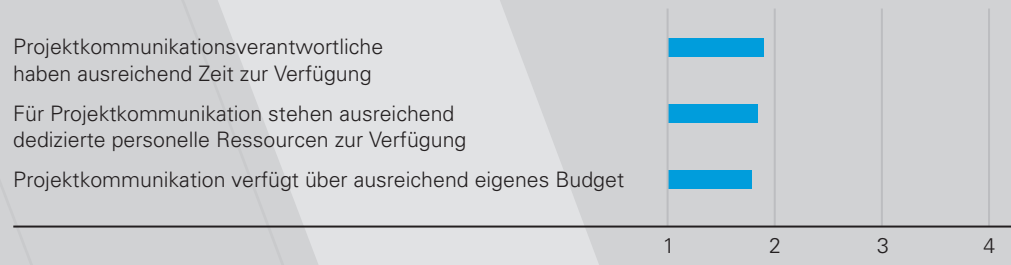
„Wann werden externe Kommunikationsberater in Projekte eingebunden?“
 1 = trifft gar nicht zu, 2 = trifft zum Teil zu, 3 = trifft eher zu, 4 = trifft voll zu
 Antworten als Mittelwert; n=754

Generelle Zurückhaltung bei der Einbindung von externen Beratern. Projekt- und Unternehmensgröße auch hier als entscheidende Faktoren

- ▶ Wie interne Kommunikatoren kommen externe Kommunikationsberater noch am häufigsten zum Einsatz, wenn das Projekt oder das Unternehmen eine kritische Größe überschreiten.
- ▶ Die Projektmanager berichten, dass eine Einbindung von externen Kommunikationsberatern jedes Mal, wenn ein Projekt stattfindet, in der Projektpraxis nur sehr selten vorkommt.

Ressourcenverfügbarkeit für Projektkommunikation

Ressourcenverfügbarkeit für Projektkommunikation



„Bitte bewerten Sie folgende Aussagen zur Ressourcenverfügbarkeit der Projektkommunikation.“
1 = trifft gar nicht zu, 2 = trifft zum Teil zu, 3 = trifft eher zu, 4 = trifft voll zu
Antworten als Mittelwert; n=754

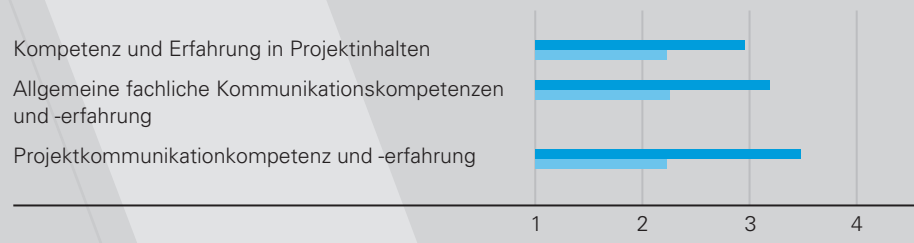
Durchgehende Einigkeit über Ressourcenmangel

- ▶ Es mangelt an Personal, Zeit und Budget für das Thema Projektkommunikation – hier sind sich die Projektleiter durchgängig einig.
- ▶ Am meisten mangelt es an Budget für die Kommunikation, dicht gefolgt von personellen Ressourcen und Zeit.

*Erfahrung und Kompetenz
der Beteiligten*

Erfahrungen und Kompetenzen der Projektkommunikationsverantwortlichen

Kompetenzen von Projektkommunikationsverantwortlichen – Relevanz und Bewertung



„Wie wichtig sind für Sie folgende Kompetenzen und Erfahrungen von Projektkommunikationsverantwortlichen?“

1 = gar nicht wichtig
2 = eher unwichtig
3 = eher wichtig
4 = sehr wichtig

Antworten als Mittelwert
n=754

■ Relevanz
■ Umsetzung

„Verfügen Ihrer Meinung nach Projektkommunikationsverantwortliche über ausreichende Kompetenz in ...?“

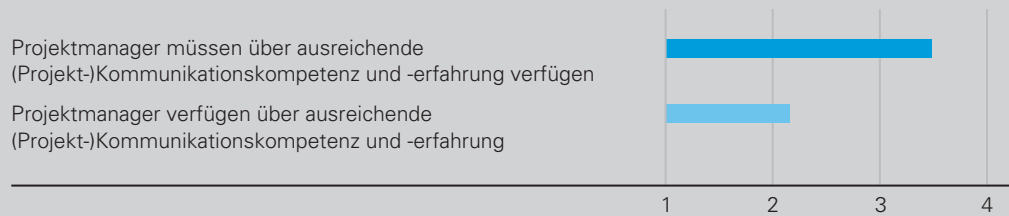
1 = trifft gar nicht zu
2 = trifft zum Teil zu
3 = trifft eher zu
4 = trifft voll zu

Kommunikationskompetenz bei den Verantwortlichen trotz ihrer Relevanz nur mäßig ausgeprägt

- ▶ Die Kommunikationskompetenz der Projektkommunikationsverantwortlichen wird von 92 % der Teilnehmer als „eher wichtig“ bzw. „sehr wichtig“ erachtet.
- ▶ Trotzdem ist sich die Mehrheit der Befragten einig, dass alle abgefragten Kompetenzdimensionen bei den Verantwortlichen nur zum Teil vorhanden sind.
- ▶ Offen bleibt, ob die „Projektkommunikationsverantwortlichen“ gleichzeitig die Projektleiter sind (was die Antwort auf die Frage, wer die Kommunikation im Projekt verantwortet, vermuten lässt).

Kommunikationskompetenz der involvierten Manager

(Projekt-)Kommunikationskompetenz der Projektleiter



„Müssen Ihrer Meinung nach die in Projekten involvierten Manager über ausreichende (Projekt-)Kommunikationserfahrung und -kompetenz verfügen?“

1 = stimme ich gar nicht zu
2 = stimme ich eher nicht zu
3 = stimme ich eher zu
4 = stimme ich voll zu

„Verfügen Ihrer Meinung nach die in Projekten involvierten Manager über ausreichende (Projekt-)Kommunikationskompetenz und -erfahrung?“

1 = trifft gar nicht zu
2 = trifft zum Teil zu
3 = trifft eher zu
4 = trifft voll zu

Antworten als Mittelwert
n=754

Kommunikation zählt als Schlüsselkompetenz – und ist trotzdem als Kompetenz nur schwach ausgeprägt

- ▶ Fast alle Projektmanager (91 %) bewerten Kommunikation als relevante Kompetenz für in Projekten involvierte Manager.
- ▶ Im Gegensatz dazu verfügen jedoch in zwei Dritteln der Fälle die Projektmanager nur teilweise über ausreichend (Projekt-)Kommunikationskompetenz und -erfahrung.

Stimmen von Projektmanagern zur Projektkommunikation

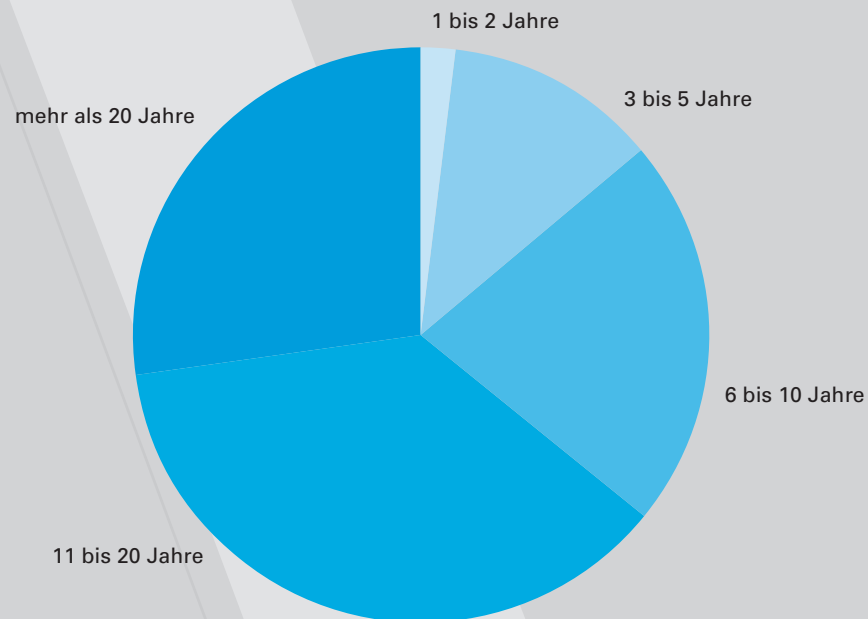
- » Wie die Kommunikation im Projekt sein sollte? Offen, ehrlich, transparent. Die persönliche Komponente darf nicht vernachlässigt werden.“
- » Ein Projektleiter muss neben fachlicher Kompetenz und Erfahrung auch Soft Skills und kommunikative Fähigkeiten mitbringen – die kompetente Besetzung der Projektleiterrolle.
- » Wir brauchen klare Zielsetzungen und Zuständigkeiten im Projekt. Die Kommunikation sollte gewissen Standards und Leitlinien folgen.
- » Man kann unterschiedliche Projekte, Unternehmen und politische Situationen oft nicht miteinander vergleichen – Vorsicht also mit allgemeinen Schlussfolgerungen.
- » Das Top-Management muss aktiv die Kommunikation vorleben und unterstützen, sonst wird das nichts.
- » Die Bedeutung von Projektkommunikation wird oft unterschätzt – sie ist ein erfolgskritischer Faktor im Projekt.“

„Haben Sie noch weitere wichtige Aspekte oder Themen der Projektkommunikation, die Sie gerne erwähnen würden?“

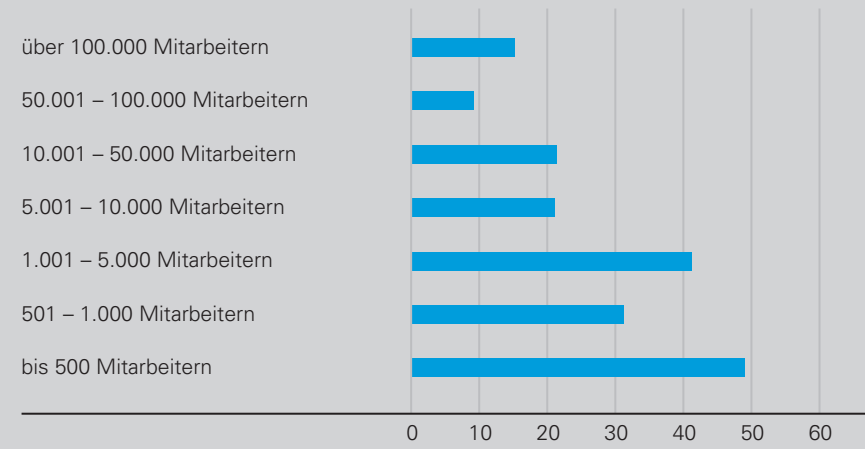
Offene Frage
Auszug der Antworten
n = 181

Profil der Teilnehmer

Berufserfahrung in Jahren



Erfahrung in Unternehmen mit ...



„Wie viele Mitarbeiter hatten die Unternehmen, in denen Sie als Projektleiter tätig waren?“

1 = gar nicht, 2 = zum Teil, 3 = eher, 4 = sehr;

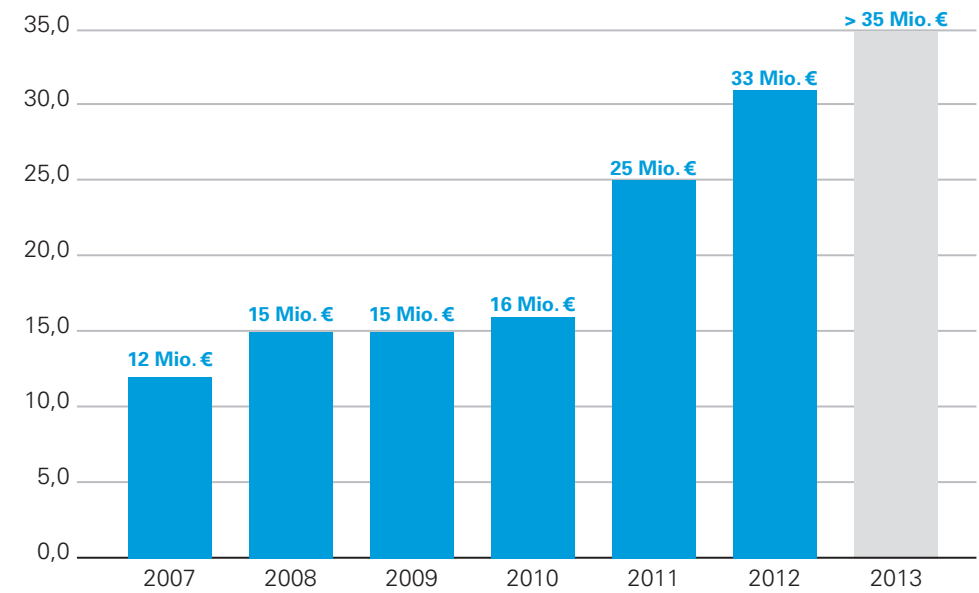
Antworten als Mittelwert; n=754

Atreus kurz und knapp

Atreus unterstützt seine Kunden, wenn der Bedarf an Umsetzungssicherheit und -geschwindigkeit groß ist. Wir liefern genau den Manager oder exakt das Team, das die Kundenaufgabe am besten zum Erfolg führt. Dies gelingt durch den intensiven Kontakt zu mehreren Tausend erfahrenen Führungspersönlichkeiten und unsere hohe Expertise für unternehmerische Anforderungen. Atreus ist immer dann die Lösung, wenn spezielle Kompetenzen in einem Unternehmen zeitlich befristet oder Ressourcen besonders schnell benötigt werden: in Sondersituationen, für Projekte, bei Restrukturierungsaufgaben oder bei der Expansion in neue Märkte.

Umsatzentwicklung Atreus Interim Management 2006–2012

Atreus wächst deutlich schneller als der Markt (in Mio. EUR)



Durchschnittliche jährliche Wachstumsrate: > 40%

Unser Einsatzspektrum

Mit dem Einsatz von Interim Managern oder Interim Teams unterstützt Atreus seine Kunden, wenn der Bedarf an Umsetzungssicherheit und -geschwindigkeit groß ist.

- ▶ **Außergewöhnliche Unternehmenssituationen** wie Neuausrichtung, Restrukturierung, Sanierung, Turnaround, Unternehmenskauf oder -verkauf, Post-Merger-Integration und Gründung
- ▶ **Programm- und Projektmanagement** wie IT-Projekte, Implementierung von Reportingsystemen, Optimierung von Einkaufs-, Verkaufs- oder Produktionsabläufen
- ▶ **Klassische Personalbeschaffungsprobleme** wie Überbrückung von Vakanzen, Ergänzung des Know-hows oder Verstärkung der Ressourcen in Funktionen wie Finanzen, Personal, Produktion, Logistik, Vertrieb oder Marketing durch temporäre Interim Manager oder Interim Manager mit längerfristiger Bindung an das Unternehmen
- ▶ **Internationale Aufgaben** wie Aufbau von ausländischen Tochtergesellschaften, Krisenmanagement oder Umsetzung von Wachstumszielen
- ▶ **Coaching** wie Begleitung von Generationswechseln oder Unterstützung von Führungskräften in kritischen Situationen „on the job“

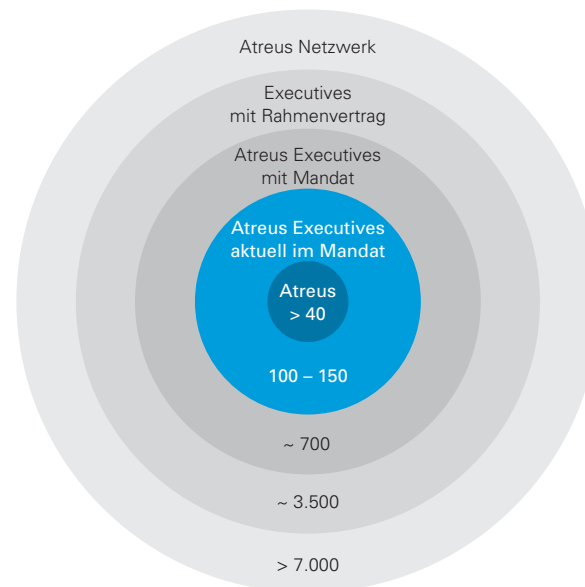
Was Sie von uns erwarten können

- ▶ Top-Executive oder kleines, erfahrenes Team
- ▶ Passgenaue relevante Erfahrung
- ▶ Sofortige Verfügbarkeit
- ▶ Ergebnisorientierung
- ▶ Umsetzungsstärke
- ▶ Erfolgsabhängige Vergütung

Das Atreus-Netzwerk

Atreus arbeitet mit den besten Interim Executives. Durch ein weltweit funktionierendes und ständig wachsendes Netzwerk ist Atreus fähig, die richtigen Manager zu selektieren und in kürzester Zeit beim Kunden einzusetzen. Die Atreus Partner kennen alle ausgewählten Manager persönlich. Diese sind Experten für außergewöhnliche Unternehmenssituationen und haben in ihrem bisherigen Werdegang überdurchschnittliche Erfolge erzielt.

Atreus ist Marktführer beim Einsatz von Interim Managern in Deutschland und verfügt über ein transparentes Management-Netzwerk von über 7.000 Executives. Die Atreus Partner kennen die fachliche und persönliche Eignung der Atreus Manager, die passgenau und schnell zum Einsatz kommen. So können wir die Lösung der unternehmerischen Aufgabenstellung und den Erfolg des gesamten Projekts sicherstellen.



Atreus GmbH
www.atreus.de

Landshuter Allee 10
80637 München
Tel.: +49 (0) 89 45 22 49-0
Fax: +49 (0) 89 45 22 49-599

Ferdinandstraße 6
61348 Bad Homburg | Frankfurt am Main
Tel.: +49 (0) 6172 67 95 3-0
Fax: +49 (0) 6172 67 95 3-1

kontakt@atreus.de

Nachdruck:

© Alle Rechte, insbesondere das der Übersetzung in fremde Sprachen, vorbehalten.
Kein Teil der Studie „Interim darf“ ohne schriftliche Genehmigung von Atreus vervielfältigt oder verbreitet werden. Unter dieses Verbot fällt insbesondere auch die Vervielfältigung per Kopie, die Aufnahme in elektronische Datenbanken und die Vervielfältigung auf CD-ROM.